

A VEZETÉSFEJLESZTÉS LÉLEKTANI ALAPJAI

– AZ ÖNISMERET JELENTŐSÉGE –

Dr. Kunos István

Ph.D., egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

This article underlines the importance of self-insight.

Insight is the foundation for development. Leaders who do not understand themselves are unlikely to have an accurate view of others or be sensitive to other's feelings, needs, and attitudes.

Self-insight is the bedrock of meaningful personal growth and development.

By practical guidelines, I try to outline ways for leaders to enhance their self-insight.

Már az ókorban felismerték az önismeret jelentőségét.

A környezethez való alkalmazkodás és a tanulás is megköveteli tőlünk, hogy törekedjünk önmagunk és környezetünk minél mélyebb megismerésére.

Az ember életének egyik legfontosabb célja, hogy megértse önmagát, felfedezze jellemvonásainak azt a különös egyvelegét, amely – az ujjlenyomathoz hasonlóan – mindenki mástól teljesen megkülönböztethető egyedi emberré teszi. Az, amit magunkról gondolunk vagy érzünk, ahogyan kifejezzük magunkat, jóformán az életünk minden területét befolyásolja.

Saját magunkra vonatkozó benyomásaink hasonlóak ahhoz, ahogyan más embereket észlelünk, jóllehet az önészlelés folyamatában sokkal több torzító tényező működik.

Önmagunk tökéletes megértése nem könnyű feladat. Bármennyire is azt hisszük, hogy ismerjük magunkat, attól még képtelenek lehetünk előre megjósolni egy szokatlan eseményre adott válaszukat.

Az önismeret nem állapot, hanem folyamat. Ideális esetben olyan folyamat, amelyről a munkánk hatékonyabbá válása, az élet teljesebb átélése, az emberek felől érkező pozitív jelzések azt érzékeltetik, hogy jó irányban halad.

Az emberek azonban gyakran éppen attól félnek a legjobban, ami a leginkább hasznukra válna, becsukják érzékszerveiket a róluk érkező információk elől, nehogy az esetleges negatív információk veszélyeztessék az önbecsülésüket, az *énképüket*.

Sok ember számára nehéz belátni, hogy nem tökéletes, nem mindentudó.

Freud szerint a legjobb, amit az ember tehet, ha teljesen őszinte magához, mert ez vezet a fejlődés iránti vágyhoz és az egyre fejlettebb önismeret iránti igényhez.

Valójában mindnyájan rendelkezünk egy olyan határvonallal, amelyen túl érzékenyen reagálunk, védekezővé válunk az énképünkől eltérő információkra, a viselkedésünk megváltoztatására irányuló törekvésekre.

Az énkép egyfajta „komfort-zónával” rendelkezik. Ha valaki megpróbálja kibillenteni az énképünket az általunk elfogadott szakaszból, akkor vagy az információ érvényességét vonjuk kétségbe, vagy megpróbáljuk figyelmen kívül hagyni a jelzést – többnyire arra törekszünk, hogy az énképünk ne változzon drasztikusan.

Az önismeret („Self-insight”) egy többdimenziós fogalom, mely magába sűríti a személyes erősségek és gyengeségek halmazait.

Ez egy kontinuumként is felfogható, melybe beletartozik a(z):

- *Énkép*, mely a saját, tipikus viselkedésünkről alkotott képünk, illetve annak tudata, hogy azt mások hogyan érzékelik.
Ez másrésztől szituációfüggő is lehet. Például egy kellemetlen, vagy egy új helyzetben általában nagyobb figyelmet fordítunk saját viselkedésünkre, mint gyakori, rutin szituációkban. Ebből viszont az is következik, hogy adott pillanat-beli érzéseink befolyásolhatják önmagunkról alkotott képünket.
- *Önmagunk megértése*, mely tiszta felismerése saját erősségeinknek, gyengeségeinknek, szükségleteinknek, érzelmeinknek és motivációinknak. Múltbeli tapasztalataink és jelen állapotunk befolyásoló hatásának ismerete is ide tartozik.
- *Öntudatosság*. Ellentétben az önmagunkról alkotott képpel, ez nem szituációfüggő, hanem diszpozicionális. Itt inkább egy rögzült jellemvonásról beszélhetünk. Azok, akik ebben a tulajdonságban „jók”, tisztában vannak azzal, hogy viselkedésük és érzéseik önmaguk eredeti részének tekinthetők.
- *Önértékelés*, melynek során képességeinkről és az általuk elérhető célok megvalósíthatóságáról ítélezünk.
- *Önmegfigyelés*. Ez egy olyan folyamat, ahol egy sztenderdhez hasonlítjuk viselkedésünket, s ha kell, annak megfelelően módosítunk rajta. A sztenderd belsőleg és külsőleg (pl. főnök) is felállítható.
- *Önbizalom*. Hit személyes képességeinkben, melyekkel a pozitív eredmények elérhetők. (McCauley, 2000)

Ezek az önismeret interpretációjának különféle módjai.

Az a személy, akire azt lehet mondani, hogy mély önismerettel bír, az az előzőek mindegyikében jó.

A széleskörű szemlélődés igényének eleget téve meg kell említeni, hogy az önismeretről alkotott elképzelések a nyugati és a keleti felfogásban jelentős eltéréseket mutatnak.

A nyugati pszichológia egy erős ego-struktúra és mellette egy egészséges self-érzés kiépítésének fontosságát hangsúlyozza. Véleménye szerint ez az alapja a – korábbi cikkeim egyikében már tárgyalt – jóllét érzésének. Azok az emberek, akik nem képesek erre, nem lesznek hatékonyak, és a világ boldogtalanabbik részének táborát gyarapítják.

A keleti pszichológiában – különösen a Buddhizmusban – nem létezik self. Szerintük a self, mint nem változó entitás csak a képzelet szüleménye. A tapasztalat egy állandó folyam, ami nem vezethető vissza egy önálló identitásra.

A két eltérő nézőpontban azonban mégis fellelhető egy közös kapcsolódási pont, a visszacsatolás általi tanulás, és az erre épülő fejlődés.

A nyugati pszichológiában az önismeret fejlődését azonban gyakran gátolja, hogy az emberek nem akarják elfogadni a negatív visszajelzést, és az azzal együttjáró negatív érzelmeket.

A keleti földrészen a visszajelzés „élményének” teljes elfogadását tanítják. Meggyőződésük, hogy minden gondolat és érzés pillanatnyi, folyamatosan változó argumentum. Az egyének élményt szerezhetnek és tanulhatnak belőlük anélkül, hogy attól félnének, hogy azok mit jelenthetnek önazonosságukra nézve.

Az emberek többsége ugyanis kényelmetlenül érzi magát, ha negatív visszajelzést kap viselkedéséről, de általában mégis hajlandóak elfogadni azt, különösen ha az segíti őket azon viselkedésformáik azonosításában, melyek megváltoztatásával hatékonyabbak lehetnek.

Az önismeret a vezetésfejlesztésben is központi szerepet játszik.

Egy hatékony vezetőnek pontosan tisztában kell lennie adottságaival, képességeivel, kompetenciáival, de még azzal is, hogy mások hogyan vélekednek ezen sajátosságairól.

A vezetők önismeretük növelése érdekében jól teszik, ha keresik a visszajelzés különféle forrásait, fokozzák tudatosságukat (pl. nem kategorizálnak automatikusan bizonyos információkat – különösen a negatív visszajelzést), elősegítik a pontos belső attribúciókat (pl. felismerik, hogy az adott visszajelzés mely viselkedésük közvetlen reakciója), valamint segítik kollégáikat önmagukról alkotott elképzeléseik felülvizsgálatában és fejlődési terveik kidolgozásában.

Mindezek megvalósítása érdekében az alábbi praktikus tanácsokat érdemes fontolóra venni:

1. A visszajelzés forrásai:

a, Képezzük a vezetőket ön-megfigyelési képességeik fejlesztésére, mint pl. figyelem a szóbeli és a meta jelzésekre, kísérletezés a különféle viselkedések által másokból kiváltott reakciókkal, elgondolkodni a másik nézőpontjából, valamint a történéseket kívülállóként szemlélni!

b, Támogassuk az önértékelést! Teremtsünk lehetőséget a vezetőknek, hogy értékeljék és értelmezzék saját viselkedésüket és annak eredményét! Adjunk időt a vezetőknek, hogy strukturált módon reflektáljanak viselkedésükre! (pl. Egy work-shop-on

ismertessük a vezetéselmélet lényegét, majd kérjük meg kollégáinkat, hogy értékeljék magukat egy, az erre a célra készült kérdőív segítségével! Majd beszéljük meg az eredményeket!)

c, Bátorítsuk a vezetőket, hogy keressék a visszajelzést! Tanítsuk meg őket, hogy hogyan kérhetnek hasznos információkat tartalmazó visszajelzést! Mindenekelőtt meg kell érteniük, hogy nincs azzal semmi baj, ha másokat kérdeznek saját viselkedésükről, illetve annak hatásáról. Ezt persze úgy kell kérni, hogy az ne legyen fenyegető a másik fél számára.

d, Különbő forrásokból és nézőpontokból gyűjtsünk visszajelzéseket! (A vezetőt a különböző pozícióban és szerepben lévő emberek más és más módon láthatják, szituációtól, kompetenciáiktól és a személyes viszonyuktól függően.)

Meg kell jegyezni, hogy a különböző módon – pl. kérdőív, interjú, fókuszcsoprt stb. – összegyűjtött információk akár egymástól eltérő tartalmat is hordozhatnak!

2. A tudatosság fokozása:

a, Adjunk pozitív és negatív visszajelzést! Könnyebb közölni az emberekkel, hogy mi az amit jól csinálnak, mint azt, hogy mi az amiben gyengén teljesítenek. Nyújtsunk széleskörű információt, de e mellett emeljük ki a teljesítményük, vagy más egyéb szempontból fontosabb tényezőket!

b, A visszajelzés a viselkedésre, és ne személyes jellemzőkre irányuljon, így elkerülhetjük énképünk veszélyeztetését! A vezetőknek ismerniük kell saját domináns viselkedési tendenciájukat, hogy szükség esetén – ha az nem elég hatékony – meg tudják változtatni azt. A viselkedést könnyebb megváltoztatni, mint a személyes jellemvonásokat. A személyes jellemvonásokra irányuló visszajelzés (pl. „Veszekedős vagy!”) zárkózzottá teheti az értékeltet, és az ezután elhangzó információkat hiteltelennek fogja nyilvánítani.

c, Nyújtsunk új keretet referenciául (pl. szervezeti változásokkal összefüggő teljesítményelvárások és karrier lehetőségek stb.)! Kollégáink ekképp történő informálása nagyobb figyelmet eredményez mondandónk iránt, ezáltal több időt szánnak arra, hogy elgondolkozzanak kompetenciáik és a változó szervezet igényeinek egyezőségén.

- d, Világosan fogalmazzunk a teljesítményeket, elvárásokat és jutalmakat illetően! Minél tisztábban látható, hogy mely viselkedések és eredmények kívánatosak, annál inkább tudjuk azokat hatékonyan alkalmazni visszajelzéseink során.

3. Belső attribúciók:

- a, Mutassuk meg a vezetőknek, hogy hogyan óvhatják meg magukat a negatív visszajelzésekből fakadó védekezéstől vagy tagadástól! Gondolkozzanak el, hogy mely tényezők – lehetőleg ne csak egy – vezettek a negatív visszajelzés szükségéhez.
- b, Nyújtsunk összehasonlító teljesítmény-információt! Ez azért hasznos, mert a gyengén produkálók sokszor túlértékelik saját teljesítményüket, míg a csúcsteljesítők gyakran hajlamosak alulértékelni a sajátjukat másokhoz képest.
- c, Gyakran adjunk visszajelzést, ne csak egyszer egy évben! Ha van rá mód, azonnal jelezzünk vissza a konkrét viselkedés megnyilvánulása (pl.: értekezlet, prezentáció stb.) után! Így könnyebb visszaemlékezni a részletekre, mint később, egy formális teljesítményértékelés során.

4. Az énkép felülvizsgálata:

- a, Használjuk a visszajelzést a teljesítmény és a fejlődési célok kitűzése során! Ez erősíti a kapcsolatot a visszajelzés és az egyén viselkedés-változása között. Ez a vezetőt is segíti saját énképének reális felülvizsgálatában.
- b, A célkitűzést és a fejlesztési tervet legalább évente egyszer végezzük el! A tervezésnek folyamatosnak kell lennie, melynek része a visszajelzés. Ha ez rendszeressé válik, a visszajelzés kevésbé fenyegetővé és az üzletmenet szerves részévé válik. (Ezen felül a figyelmet a fejlesztésekre, és nem csak az elrontott dolgokra irányítja.)
- c, Kössük össze az üzleti célokat és az egyéni vezetésfejlesztési célokat! A vezetők fejlődési szükségletei saját ambícióikból és az üzleti teljesítményből eredeznek. Ez motiválja a vezetőket arra, hogy átgondolják saját kompetenciáikat az üzleti igényekhez mérten, és hogy átértékeljék én-koncepciójukat mindezeknek megfelelően.

- d, Ajánljunk a vezetőknek fejlesztési forrásokat! A fejlesztés megtervezése és a bevezetés leginkább a vezető, míg a szükséges források megteremtése a szervezet feladata kellene, hogy legyen.
- e, Jutalmazzuk meg a menedzserek fejlesztés érdekében tett erőfeszítéseit! A felsővezetőknek gondoskodniuk kell a források megfelelő helyre történő juttatásáról, de talán még ennél is fontosabb, hogy megjutalmazzuk a pozitív eredményeket (pl. nagyobb felelősségvállalás, elkötelezettség stb.). Ezáltal a visszacsatolás hatékonyabbá, a változás iránya pedig egyértelműbbé válik.
- f, Jutalmazzuk meg a felsővezetőket, ha hozzájárulnak a rendszer kiépítéséhez azzal, hogy támogatják a fejlesztési folyamatot komolyan vevő, nekik megfelelően jelentő kollégákat! Ez azt fogja eredményezni, hogy ők is több figyelmet fognak szentelni arra, hogy valójában mit is jelent számukra egy jól működő visszajelzési rendszer.

Összességében megállapítható, hogy az önismeret minden ember életében, születésüinktől a halálunkig fontos szerepet játszik. Önismeretünk folyamatos mélyítése a teljes és kiegyensúlyozott élet alapja, mellyel nem csak a saját magunk, hanem a körülöttünk lévőket is könnyebbé tehetjük. Ez a személyközi hatás az önismeret vezetésfejlesztésben betöltött szerepét még nagyobb jelentőséggel – ezáltal a vezetőt még nagyobb felelősséggel – ruházza fel.

Örvendetes, hogy ennél az életünk végéig tartó folyamatnál – mely sokszor „rögös”, és olykor kellemetlen meglepetéseket is tartogat számunkra – találkozunk az egyéni és a „köz”-érdek.

A hatásmechanizmus ezen természeténél fogva gyakran a pusztán figyelemfelkeltés is „csodákra” képes, miáltal a tanulási folyamat az üzenetünket befogadó embertársunknál is egy hosszú, kalandos utazássá válhat ...

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Carver, C.S.– Scheier, M.F.: Személyiségpszichológia, Osiris, Budapest, 2006.
- Eliot, R.S. – Mackie, D.M.: Szociálpszichológia, Osiris, Budapest, 2001.
- Goldstein, J.: Insight mediation: The practice of freedom, Shambhala Publications, Boston, 1994.
- Goleman, D.: Leadership that gets results, Harvard Business Review, 78 (2), 2000.
- Kaagan, S.S.: Leadership games: Experimental learning for organizational development, Thousand Oaks, California, 2000.
- Kunos, I.: Az empátia és az érzelmi intelligencia vezetéspszichológiában betöltött szerepe, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, V. Nemzetközi Konferencia, Konferencia-kiadvány, Miskolc-Lillafüred, 2005.
- Kunos, I.: Behavioural Approach of Management Science – from the original idea to the conclusions –, Business Studies, University of Miskolc, Volume 3, Number 1, 2005.
- Kunos, I.: A pozitív pszichológia és a vezetéslélektan kapcsolata, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, VI. Nemzetközi Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2007.
- Kunos, I. – Lakatos, O.: Vezetőnek születni kell? Vezetői személyiségjellemzők vizsgálata TCI-kérdőív segítségével, Vezetéstudomány című szakfolyóirat, XXXIX. évfolyam 2008. 1. szám
- Kunos, I.: Positive Psychology in Management Science, 4-th European Conference on Positive Psychology, Conference Book, Opatija, Croatia, 2008.
- Kunos, I.: A vezetéspszichológia pozitív lélektanra épülő adaptációs modellje, „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” konferencia, Debrecen, 2008.
- McCauley, C.D.: A systemic approach to leadership development, Organizational Psychology, New Orleans, 2000.
- Moxley, R.S.: Leadership & Spirit, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.